

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO GRUPO CCR:  
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS RODONORTE E ACTUA**

Autora: Rosângela Mathiel de Oliveira Corrêa  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Palmeira

**Curitiba**  
**2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO GRUPO CCR:  
ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS RODONORTE E ACTUA**

Autora: Rosângela Mathiel de Oliveira Corrêa

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para fins de obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Palmeira

**CURITIBA  
2003**

## ***AGRADECIMENTOS***

*A Deus, que em todos os momentos, está presente com sua Luz e Força Renovadora. Agradeço ao meu esposo pela paciência, compreensão e incentivo na realização do Curso, entendendo as viagens e trabalhos que muitas vezes, tomaram conta dos nossos finais de semana.*

*Aos professores e orientador, que com técnica e profissionalismo, proporcionaram novos conhecimentos e oportunidades.*

*A Direção da Empresa, que autorizou as minhas saídas e custeou o Curso sem nenhuma cobrança.*

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
1 JUSTIFICATIVA ....	1
2 OBJETIVO DO PROJETO .....	2
3 METODOLOGIA .....	3
CAPÍTULO II – O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A TERCEIRIZAÇÃO .....	4
2.1 GESTÃO DA MUDANÇA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	5
2.1.1 Escola Individualista .....	6
2.1.2 Escola da Dinâmica de Grupos .....	6
2.1.3 Escola do Sistema Aberto .....	6
2.2 MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	7
2.2.1 Modelo de Pesquisa-Ação .....	7
2.2.2 Modelo das Três Fases .....	8
2.2.3 Modelo da Mudança Planejada .....	9
2.3 NOVOS PARADIGMAS DE GESTÃO .....	10
2.4 REAÇÕES ÀS MUDANÇAS .....	15
2.5 POSTURAS DIANTE DAS MUDANÇAS .....	15
2.6 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO? .....	17
CAPÍTULO III - RODONORTE, ACTUA E O GRUPO CCR .....	19
3.1 O NEGÓCIO CONCESSÃO – UMA VISÃO GERAL .....	19
3.2 O ANEL DE INTEGRAÇÃO .....	20
3.3 A EMPRESA RODONORTE .....	20
3.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS .....	23
3.5 ORGANOGRAMA FUNCIONAL .....	24
3.6 O GRUPO CCR .....	25

3.7	EMPRESAS DO GRUPO CCR .....	26
3.8	ACTUA – O SEU PAPEL NO GRUPO CCR .....	27
	CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO – OS IMPACTOS DO PROCES-	
	SO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO GRUPO CCR .....	28
4.1	MAS, POR QUE MUDAR? .....	28
4.2	AS VANTAGENS DO PROCESSO .....	31
4.3	AS DESVANTAGENS DO PROCESSO .....	32
	CAPÍTULO V – PROPOSTA DE TABALHO – PESQUISA DE CLIMA	
	ORGANIZACIONAL – UMA FERRAMENTA DE MELHORIA .....	35
5.1	A GESTÃO DE CLIMA COMO FERRAMENTA GERENCIAL E A PES-	
	QUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MEDIDOR DO PRO-	
	CESSO DE MUDANÇA NO GRUPO CCR, NA RODONORTE E NA	37
	ACTUA .....	
5.2	PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO .....	41
	CAPÍTULO VI – SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES .....	42
	ANEXO I – Pesquisa de Clima Organizacional .....	44
	REFERÊNCIAS .....	52

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUÇÃO**

### **1 JUSTIFICATIVA**

Atualmente, não existe empresa que não esteja, ou não venha a estar, muito brevemente envolvida com pressões internas e externas que demandem mudanças. A falta de adaptação a um meio que se transforma rapidamente conduz as empresas às mudanças ou a conseqüente deterioração ou morte.

Mudanças devem ser iniciadas tendo-se em mente abandonar a maneira antiga de fazer algo, adotando novas práticas que proporcionem melhores resultados. E quando falamos em resultados, focamos o motivo principal de ocorrer uma mudança organizacional. Todas as empresas, pequenas, grandes, privadas, públicas, industriais ou de serviços, buscam alcançar os melhores resultados empresariais.

ALBRECHT diz que “a finalidade do aperfeiçoamento dos processos é fazer com que a realidade se iguale ao sonho de alinhar todos os sistemas e processos organizacionais na direção do propósito de entregar valor para o cliente”. É claro, que sem perder o alcance de seus resultados financeiros, econômicos e sociais.

Quando ocorre uma mudança organizacional, busca-se a melhoria dos processos globais da empresa, mas, por outro lado surgem sintomas estruturais e nas pessoas, fáceis de identificar, como os impactos no negócio, na estrutura funcional, no processo de resistência encontrada, no relacionamento, na nova metodologia do trabalho, na mudança do foco de atuação, na mudança da relação parceiro x equipe para prestador de serviço x cliente, na conquista do cliente e no impacto na qualidade de vida e na saúde do colaborador.

Para a elaboração deste projeto analisaremos o processo de mudança organizacional que está ocorrendo no Grupo CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias, mas especificamente em duas de suas empresas a RODONORTE - empresa prestadora de serviço público no ramo de concessões rodoviárias e a ACTUA - prestador de serviços de apoio (terceirização).

A área de Recursos Humanos deve estar diretamente ligada à gestão deste processo, comprometida a proporcionar valor ao negócio da empresa e voltada à melhoria constante de qualidade de vida. Buscamos o reconhecimento do RH como área estratégica para o Grupo CCR.

Acreditamos que os resultados de uma Pesquisa de Clima podem contribuir para um planejamento de uma gestão de alternativas para todas as áreas da organização e principalmente para o RH, que estará focando sua atenção nas metas e resultados a serem alcançados, com vistas à obtenção de geração de valor real adicionado à empresa, seus produtos e serviços.

Portanto, nossas considerações estão baseadas também na experiência que estamos vivendo hoje, sabemos que mudar é um processo contínuo e mudar é estar em sintonia com este processo social pelo qual passa a humanidade, filtrando o melhor e aprendendo com o erro.

## **2 OBJETIVO DO PROJETO**

O objetivo principal deste projeto é analisar o processo de reestruturação, através do estudo de caso das organizações já citadas e apresentando uma análise da situação em evidência.

Pretende-se com o trabalho identificar os fatores do processo de mudança organizacional, levantar os principais motivos da ocorrência da mudança; abordar a necessidade da mudança na cultura organizacional e apontar os impactos ocasionados com o processo de mudança, tendo como base de investigação a reestruturação dos serviços de apoio, a partir da adoção de uma empresa constituída para o fornecimento de serviços e produtos, através da terceirização – ACTUA.

Os impactos causados pela transição, vantagens e desvantagens do processo de terceirização para a empresa, o atributo de valor ao cliente e a diferenciação para o mercado, também serão assuntos a serem discutidos.

Ao final, propomos uma ação voltada a verificar e avaliar se com o processo de mudança, a organização está conseguindo obter resultados positivos. Para tanto, estaremos propondo a utilização da Pesquisa de Clima Organizacional como

ferramenta de avaliação e a Gestão do Clima Organizacional como ferramenta de gestão gerencial. Também, ser aprovada como uma nova política de Recursos Humanos e apresentada como modelo para o Grupo CCR.

Nosso intuito é proporcionar ao Grupo uma ferramenta que contribua para a melhoria do processo organizacional, estrutural, para um diagnóstico real das condições e percepções que os colaboradores têm do momento vivido e servir como agente de mudanças.

### **3 METODOLOGIA**

A Metodologia utilizada para este trabalho é a pesquisa descritiva e seu método de observação para coleta de dados. Os dados foram levantados no local de trabalho, observando as ações e coletando as informações da Alta Administração das empresas, dos seus colaboradores e da Consultoria contratada para o planejamento do processo. Este primeiro método utilizado tem como objetivo verificar as reações e comportamentos dos envolvidos no seu dia a dia, em cada nova situação ou questão problema que surgiam, e como os envolvidos buscavam as soluções para estas questões.

Utilizamos também outros instrumentos, como a entrevista não-estruturada, não utilizamos nenhum formulário formal, os questionamentos surgiam a partir da observação in loco. Utilizamos o telefone, as reuniões de formação, estruturação e planejamento do processo, visitas as demais empresas do grupo e é claro, a nossa experiência enquanto colaborador e formador de opiniões em nosso Grupo.

Utilizamos autores que discutem temas bases referente ao processo de mudança organizacional, cultura organizacional e terceirização, como embasamento teórico do nosso trabalho, através da pesquisa bibliográfica, os quais serão discutidos nos capítulos posteriores deste trabalho.

Tratar a questão da mudança é essencial para que possamos discutir a transformação das empresas neste mundo pós-moderno e globalizado, bem como as tendências de um mercado competitivo e as mudanças que estão ocorrendo na nossa organização.



## **CAPÍTULO II**

### **O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A TERCEIRIZAÇÃO**

Atualmente, a palavra-chave no contexto empresarial é mudanças. Principalmente, mudanças nos modelos de gestão, já que os modelos da gerência científica, inaugurados por TAYLOR e FAYOL, os quais foram uma verdadeira revolução na formação da vida econômica do século XX, encontram-se superados, conforme MOGGI (1994).

A necessidade deste tema, acentuou-se no mundo ocidental a partir do declínio da hegemonia econômica dos Estados Unidos, caracterizada pela queda da produtividade de suas empresas, e da perda da competitividade de seus produtos em quase todos os mercados do mundo.

Apresentou-se, assim, um aumento e avanço dos produtos produzidos pelos países orientais, como o Japão, Coréia, Singapura e Taiwan, com preços e qualidade muito melhores. Entretanto, outros fatores contribuíram para a queda econômica dos Estados Unidos, a co-gestão das empresas alemãs, o modelo escandinavo de participação, as empresas autogeridas e os Kibutzin em Israel e os modelos francês, inglês e principalmente, o modelo japonês, responsável pela recuperação da economia daquele país no pós-guerra e pela importante e eficiente posição que a economia japonesa ocupa hoje, no cenário mundial.

Todas as tendências indicam que as empresas, líderes e instituições que orientam suas ações com um modelo de gestão tradicional serão descartadas. Empresas que há dez, vinte anos atrás pareciam inabaláveis, estão fechando suas portas por não conseguirem se adaptar as novas exigências do mercado, isto é, não conseguem mudar. E para que aconteça uma transformação organizacional é necessário querer e saber mudar.

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial reestruturaram o ambiente empresarial. A globalização da economia, acompanhada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem

como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas em dúvida.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, tem exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio dos últimos anos vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso da fábrica, incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

TACHIZAWA (2001), relata que no ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela re-engenharia, como a descentralização, o *empowerment* ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, os gestores enfrentam desafios totalmente novos. E como todo ser vivo, é a partir da necessidade de diferenciação que surgem as mudanças.

Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas.

## **2.1 GESTÃO DA MUDANÇA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

A gestão da mudança não é uma disciplina com fronteiras bem definidas, mas assentada na contribuição de diversas ciências sociais. Surgem desse modo três escolas que notadamente reforçam essa questão e são descritas e analisadas por TACHIZAWA (2001):

- Escola individualista;
- Escola da dinâmica de grupos e,
- Escola do sistema aberto.

### 2.1.1 Escola Individualista

De uma perspectiva simples, o indivíduo é visto como resultado da influência externa: já em uma teoria mais elaborada, o comportamento individual não é o produto de estímulos externos, mas da interação entre a racionalidade individual e o ambiente.

Essa perspectiva teve influência nas Escolas das Relações Humanas que sublinhou a influência dos estímulos internos e externos.

### 2.1.2 Escola da Dinâmica de Grupos

Essa escola sublinha a importância do grupo, pelo que mudar a organização significa atuar sobre o grupo, isto é, sobre as normas e regras que definem o que as pessoas devem fazer em dada situação; os padrões de comportamento aos quais os indivíduos se devem conformar; e as idéias e crenças individuais do que é considerado certo ou errado.

### 2.1.3 Escola do Sistema Aberto

Essa escola vê as organizações como sistemas abertos e compostos de subsistemas externos e abertos também internamente.

Segundo os autores mais representativos, haverá quatro subsistemas organizacionais, conforme a seguir:

- Subsistemas dos objetivos e valores organizacionais: para que a organização seja eficiente é necessário que seus objetivos e valores sejam não só compatíveis entre si, mas também com o ambiente externo e interno;
- Subsistema técnico: resulta da combinação de conhecimentos, técnicas e tecnologias que se tornaram absolutamente necessárias para que uma organização funcione;
- Subsistema físico-social: refere-se a clima e a cultura organizacional;

- Subsistema managerial: trata-se de um subsistema que atravessa todas as organizações. É responsável por relacionar a organização com seu ambiente, fixar objetivos, determinar valores, desenvolver estratégias e planos operacionais, estruturar e estabelecer processos de controle.

Em resumo, qualquer das três escolas contrasta com a visão mecanicista da organização da escola clássica. Em segundo lugar, a abordagem individualista e a teoria do sistema aberto não são conflitantes, representando abordagens complementares. Para mudar alguma coisa, é necessário, cooperação e envolvimento dos indivíduos e dos grupos que integram a organização, pois é por meio de seu comportamento que as estruturas, tecnologias e processos podem ser mudados.

## **2.2 MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Deve-se a Kurt Lewin, em *Group Decision na Social Change* (1958) a primeira sistematização dos modelos de mudança organizacional, onde encontramos:

- Modelos de pesquisa-ação;
- Modelos das três fases; e
- Modelo da mudança planejada.

### **2.2.1 Modelo de Pesquisa-Ação**

Esse método parte do princípio de que uma efetiva abordagem para a solução dos problemas de uma organização supõe uma análise racional e sistemática das questões. Segundo French e Bell, em *Organization Development* (1984), este processo compreende o diagnóstico, a recolha de dados, o feedback ao cliente, a discussão de dados pelo cliente, o plano de ação e a ação.

Do projeto de mudança, segundo os mesmos autores, devem fazer parte a organização, os sujeitos de mudança e o agente de mudança ou consultor. Trata-se, portanto, de um processo participativo.

### 2.2.2 Modelo das Três Fases

Uma mudança bem sucedida, segundo Lewis, supõe três fases:

- Descongelamento;
- Mudança;
- Recongelamento.

A primeira etapa – descongelamento – envolve a redução das forças que medem o comportamento da organização em determinado nível. Segundo SCHEIN, em *Process Consultation* (1987), o descongelamento pode significar a desconfirmação, isto é, a não-confirmação pela experiência das hipóteses acerca do mundo. Isso resulta na insatisfação das pessoas e na não abertura à mudança. Essa desconfirmação pode ser tão forte que pode ativar o mecanismo de culpa e ansiedade, possibilitando a motivação para aceitar a alteração. O terceiro mecanismo chama-se segurança psicológica, isto é, o sentimento de crença na capacidade de mudar.

Na segunda etapa – mudança – a organização muda para um novo nível, o que supõe a adoção de novos valores, atitudes e comportamentos. De acordo com Schein, a mudança implica a identificação com um novo modelo e a perscrutação do ambiente, ou seja, a procura de informação nova e a aprendizagem de novos conceitos relevantes para a situação.

Finalmente, o recongelamento consiste na estabilização das mudanças efetuadas para que os novos pontos de vista se solidifiquem e entrem na rotina pessoal e organizacional.

No mundo empresarial todos já falam em velocidade da mudança, mas poucos têm consciência da multiplicidade de desafios coletivos que nos esperam daqui a 20 ou 30 anos.

### 2.2.3 Modelo da Mudança Planejada

LEWIN e depois BULLOCK e BATTEN (1985) distinguem quatro fases no processo de mudança:

- Fase de exploração: envolve a consciência da necessidade de mudar; a procura de consulta ou agente de mudança; e o estabelecimento de um contrato entre a organização e o consultor;
- Fase de planejamento: a próxima fase consiste em colidir dados para fazer um diagnóstico correto da organização; em estabelecer os objetivos e as ações apropriadas; e conseguir que a direção da organização suporte as mudanças;
- Fase da ação: implica na mudança organizacional de determinada situação para uma situação futura desejada;
- Fase de integração: essa fase começa após as mudanças terem sido implementadas com sucesso. Trata-se de consolidar as mudanças de tal modo que façam parte da organização. Isso supõe o reforço de novos comportamentos, a difusão de aspectos bem sucedidos do processo de mudança e formação de gestores para que sejam capazes de melhorar constantemente.

A necessidade de fazer a mudança e de aumentar a competitividade suscitou o aparecimento das mais diversas abordagens destinadas a solucionar a crise organizacional. Embora seja difícil enumerá-las, apresentamos uma síntese dos diversos programas.

## 2.3 NOVOS PARADIGMAS DE GESTÃO

<b>Data aproximada</b>	<b>Designação corrente dos programas</b>
Meados da década de 70	JIT (Just in Time) ou Synchronous Manufacturing ou Continuous Flow Manufacturing.
Finais da década de 70	White Collar Productivity (Produtividade Administrativa). Steam-lining (Racionalização).
Início da década de 80	Automation (Automação ou Automatização); Systems Inetgration.
Meados e final da década de 80	CIM – Computer Integrated Manufacturing Reestructuring (Reestruturação) TQM (Total Quality Management) TPM (Total Productive Maintenance) TCM (Time Compression Management) Outsourcing Process Improvement
Início da década de 90	Reivention Downsizing Smartsizing, Rightsizing, etc. Time Based Competition
Meados da década de 90 (1993)	Reengineering

**Fonte:** Manuel Alves (1995).

Não é que esses conceitos ou paradigmas não tenham importância ou validade no processo de mudança organizacional. O problema é que eles foram aplicados sem uma visão integradora. Foram utilizados, a partir de uma visão mecanicista própria para organizações mortas e não para organizações vivas e dinâmicas.

Se quisermos ver a organização como organismo vivo, devemos procurá-la junto ao organismo vivo mais perfeito da natureza, o ser humano.

Anteriormente, vimos a mudança como resultado do ajustamento dos indivíduos e das organizações ao meio ambiente. Nesse sentido, desenvolveu-se a partir dos finais dos anos 50 um conjunto de técnicas e abordagens à mudança. Na década de 80, tudo se acelerou; a mudança passou a ser uma condição do sucesso empresarial. Nos anos 90, mudar era condição de sobrevivência empresarial. Só neste início do século XXI, podemos falar em gestão de mudança, porque a característica fundamental das organizações é a inovação e a mudança constantes.

Para conseguir que a mudança seja um sucesso, é necessário que as pessoas tenham consciência de que a organização está sujeita a pressões para mudar; em segundo lugar, deve dar-se *feedback* regular da performance individual e das

atividades no seio da organização; em terceiro lugar, deve dar-se publicidade a todos os sucessos de mudança.

Faz-se necessário repensar o modelo das organizações para enfrentar os desafios que o mundo moderno nos traz. Vários são os processos de mudança que fracassam, isso porque os líderes de hoje enfrentam uma aventura de risco, descobrimento e mudança, sem ter nenhuma orientação. Além disso, a mudança é tratada como programa e não como processo, têm início, mas não têm fim e seus resultados são esperados a curto prazo.

As iniciativas de mudança têm um ciclo de vida: crescem durante um tempo até se estabilizar por completo. Todo o crescimento é o resultado da interação entre processos que o potencializam e outros que o limitam.

A atividade empresarial mais importante da atualidade consiste em conceber e desenvolver mudanças em grande escala, a fim de melhorar o nível de rendimento.

Hoje, mais do que nunca, as grandes organizações procuram adaptar-se rapidamente a um mundo em transformação, redefinindo fronteiras, remodelando processos, eliminando atividades não-estratégicas, buscando a participação de clientes e fornecedores.

A mudança ideal afeta a integridade da empresa e concentra-se na estratégia. Ela leva rendimento elevado, melhora os resultados e termina por criar diferenças palpáveis. Alimenta-se com a energia mais intensa e com as idéias mais criativas dos funcionários. Tal mudança é impulsionada por pessoal capaz e motivado. Orienta-se para a satisfação das necessidades específicas dos clientes e é institucionalizada como uma cultura que valoriza a melhoria contínua.

O senso comum sustenta que a mudança, basicamente, é boa, além de ser um processo contínuo que não acaba. Entretanto, todos os projetos significativos têm começo, desenvolvimento e fim. Sem objetivo e sem etapas que possam ser avaliadas quantitativamente, os esforços de mudança poderão converte-se em frases sem conteúdo. Por isso, é que mencionamos anteriormente que a mudança faz parte de um processo de mudança organizacional.



O problema não é que o ambiente empresarial está mudando; o próprio ambiente empresarial é outro. Não é que todas as empresas estejam passando por mudanças; foram as mudanças que pegaram todas as empresas. Criar, administrar, dominar e sobreviver às mudanças está na agenda de todas as empresas que querem ter algum impacto no mercado.

A mudança é um processo intrínseco à empresa e não um programa externo. Ela é uma expressão integral da maneira como qualquer empresa bem-sucedida opera. Ela escapa aos limites estreitos dos recursos humanos ou de qualquer outro departamento ou função e transformou-se numa questão de responsabilidade social.

Hoje em dia é possível encontrar pessoas em toda a organização que implementam mudanças. São os agentes de mudança, mas apenas no que se refere a sua maneira de trabalhar; não se trata de uma função discreta. Elas têm funções reais para desempenhar, um trabalho real para fazer, e impulsionar mudanças faz parte das atividades que desenvolvem em suas funções. Criar mudança é uma aptidão muito especial. Mas a paixão está em ver as coisas se tornando realidade e a empresa caminhando em direção ao sucesso.

Os agentes da mudança que compreendem como o seu trabalho influencia a empresa não são muito diferentes dos gerentes inovadores. “As pessoas gostam de ter objetivos concretos que precisam ser alcançados dentro de determinado período”, explica Maletz, e “são essas as coisas pelas quais se sentem responsáveis”.

Temos que entender que as organizações são um conjunto de sub-sistemas interdependentes e desse modo, a mudança organizacional pode compreender uma ou mais partes desse sistema. Podemos analisar as organizações a partir de quatro dimensões:

- Ambiental;
- Objetivos e estratégias;
- Programas e processos e,
- Comportamental.

A alteração em qualquer uma dessas dimensões ou em todas, configuram mudança organizacional.

SIMS, FINEMAN e GABRIEL (*apud* ACUNA e FERNANDES, REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, v. 29, n. 2, discutem mudança a partir da sua intensidade no contexto organizacional, distinguindo entre mudanças de primeira ordem – correspondentes a simples ajustes ou mudança no sub-sistema, sem diferir dos métodos e processo já existentes – e mudanças de segunda ordem – adoção de novos métodos ou processos, que ensejam modificações do sistema organizacional.

GREENWOOD e HININGS (1987) apontam que não se deve conceber a mudança apenas como um evento único, de caráter revolucionário. O fenômeno pode ocorrer de forma localizada ou mesmo em processo contínuo e quase imperceptível. Através de pequenas mudanças que somadas causam grandes impactos ou através de estágios, sem começo ou fim delineado, em contínuo processo de mudança.

As pressões externas geralmente demandam da organização esforços de mudança e, por causa disso, resultam em diferentes reações entre os seus membros e nas diferentes unidades departamentais.

AMBURGEY, KELLY e BARNETT (*Administrative Science Quartely*, v. 38) ressaltam que a pesquisa de mudança organizacional vem se desenvolvendo a partir de dois focos principais: o conteúdo e o processo de mudança. Em relação ao segundo foco a maioria dos estudos indicam que as organizações resistem fortemente à mudança.

Para AMBURGEY, KELLY e BARNETT (1993) à medida que as organizações desenvolvem processos para enfrentar os desafios à sua existência e à medida que esses processos, e mesmo as mudanças já efetuadas, se repetem com sucesso, a organização tende a reproduzir esses padrões, gerando assim, a inércia ou forte resistência à mudança.

Quando tentamos modificar as organizações, constantemente nos deparamos com atitudes que parecem impossíveis de modificar. “Não podemos avançar, a menos que criemos uma nova cultura”. Isso é um erro. Não se pode criar uma nova cultura. Você pode estudar uma nova cultura até que a compreenda. Então, você pode propor novos valores, introduzir novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas. Ao longo do tempo, essas ações irão estabelecer o terreno para o novo comportamento.

Se as pessoas que adotarem esse novo tipo de comportamento acreditarem que os ajuda a melhorar, então, tentarão novamente e, depois de várias tentativas, a cultura organizacional poderá incorporar um conjunto de diferentes pressupostos e uma maneira diferente de ver as coisas. Ainda assim, não modificamos a cultura, preparamos o terreno para evolução cultural.

Para SCHEIN, cultura organizacional

*“É um padrão de pressuposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e da integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN, 1992, p.12).*

Ou ainda, “é um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios” (PETTIGREW, 1989).

Como levar adiante o processo de mudança? Pela autoridade ou pelo aprendizado? A autoridade é mais eficaz, a curto prazo, e mais fácil de ser aceita pela maioria das pessoas que compõem a organização, pois deixa a salvo a responsabilidade pessoal.

Quando o impulsionador do processo é o aprendizado, é preciso gerar oportunidades repetidas de pequenas ações que os indivíduos possam projetar, iniciar e implantar por si sós. Primeiro, numa escala reduzida e, em seguida, agregando mais pessoas.

Os participantes devem definir os objetivos que pretendem alcançar, experimentar novos projetos ou iniciativas, aprender com seus sucessos e seus fracassos e trocar opiniões sobre os resultados de forma franca e aberta. Assim se gera comprometimento por meio da participação e da ação. Esse tipo de processo se auto-renova constantemente.

Uma estratégia orientada para o aprendizado visa produzir uma mudança autogerida de tal forma que acelere continuamente seu próprio crescimento e desenvolvimento, num círculo virtuoso.

O círculo se reforça de três maneiras: com a melhoria dos resultados pessoais, o desenvolvimento de redes de pessoas comprometidas e bons resultados no negócio.

Para entender como interagem esses elementos, é recomendado começar por onde a maioria dos líderes começa. A mudança profunda exige um alto nível de investimento de tempo, energia e recursos.

Um dos maiores desafios desta época é tirar algum sentido das transições que estão acontecendo. Não é muito produtivo simplesmente ocuparmo-nos com o que sempre fizemos, esperando que as mudanças passem longe de nós. Todos estamos envolvidos.

Abaixo, verificamos as reações mais comuns a um processo de mudança organizacional:

## 2.4 REAÇÕES ÀS MUDANÇAS

<b>Reação à Mudança</b>	<b>Resultado</b>
Ignorar a necessidade de mudança	Ser atropelado pelas próprias mudanças
Aceitar a necessidade, mas ter medo de deixar o status quo	Viver inutilmente no passado
Aceitar a necessidade e fingir que está mudando	Enganar a si e criar problemas para outros
Aceitar, mas não saber fazê-la	Cometer equívocos em nome da mudança
Aceitar, analisá-la bem, e levar em frente um plano passo a passo	Sobreviver e abrir o caminho para outros

## 2.5 POSTURAS DIANTE DAS MUDANÇAS

<b>Postura</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Resultado</b>
Gostar das mudanças, incertezas e surpresas; mover-se conscientemente para frente	Este momento é uma excelente oportunidade para aprender e crescer	Tudo sob controle
Gostar das mudanças. Mas às vezes sentir-se impedido, pelas circunstâncias, de progredir	Não sabemos em que isso pode dar.	Controle irregular das mudanças
Não gostar das mudanças, e considerar-se resistente à elas, ou às vezes, com raiva delas	Tudo é difícil, nós não conseguiremos.	Nenhum controle

**Fonte:** Manuel Alves (1995).

A proposta de uma mudança organizacional busca sistemas e idéias comprovadamente eficazes e configuradas como tendências de mercado. A necessidade é ter algo ao mesmo tempo moderno e prático, mas que possa evitar risco ao negócio e demora na sua implementação.

No caso da RODONORTE e do Grupo CCR adotou-se uma forma nova para uma prática bastante antiga nas relações empresariais, a terceirização<sup>1</sup>. A nova prática baseia-se na terceirização de alguns processos, realizados anteriormente pela empresa, e consideradas como áreas de apoio.

A terceirização originou-se nos Estados Unidos, logo após a eclosão da II Guerra Mundial, pois as indústrias bélicas tinham que se concentrar no desenvolvimento da produção de armamentos e passaram a delegar algumas atividades a empresas portadoras de serviços. Alguns seguimentos no Brasil, como a indústria têxtil, a gráfica se utilizaram da contratação de serviços.

No entanto, atualmente, este mecanismo se dá como uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão que tem critério de aplicação (início, meio e fim), uma visão temporal (curto, médio e longo prazo) e uma ótica estratégica, dimensionada para alcançar objetivos determinados e reconhecidos pela organização. Nesta nova administração as atenções são dirigidas para o cliente.

As pequenas e médias empresas, foram as primeiras a entrar neste novo processo, por serem as mais ágeis e por terem percebido a necessidade de mudança, conquistando espaço neste mercado. Mas logo, as grandes organizações começaram a fazer uma reflexão para continuar no mercado de forma competitiva.

A primeira tentativa de mudança, conhecida como *downsizing*, foi a redução dos níveis hierárquicos, enxugando o organograma, reduzindo o número de cargos e conseqüentemente agilizando a tomada de decisões - que não implica, necessariamente, com corte de pessoal. A partir daí, passou-se a transferir para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias. Surge o *outsourcing* (terceirização), que foi adotada de forma plena pelas empresas.

No Brasil, a recessão como pano de fundo levou também as empresas a refletirem sobre sua atuação e ao mesmo tempo demonstrava o outro lado, que era a abertura de novas empresas, com oportunidade de mão-de-obra, restringindo assim, de certo modo, o impacto social da recessão e do desemprego.

---

<sup>1</sup> Terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria. Ver em Kardec, Alan. Gestão Estratégica e Terceirização, p.42, 2002.

## 2.6 O QUE É TERCEIRIZAÇÃO?

É um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

A terceirização vem a ser um novo estágio entre a empresa fornecedora do serviço e a empresa que a contrata, sendo que esta união só irá se concretizar se as parcerias forem completamente autônomas umas das outras.

Na procura desta empresa prestadora de serviços pela contratante que lhe seja prestado um serviço no mínimo igual ou melhor do que ele executa internamente. Também, é exigida da terceirização rapidez, qualidade, execução em tempo recorde, a empresa de serviços contratada deverá realizá-lo exatamente como foi determinado pela sua contratante, mesmo que o pedido seja feito numa sexta-feira à tarde. Estas características tornam essencialmente necessárias para a concretização total do processo de terceirização, tornando-se assim contratante e contratados totalmente parceiros.

A terceirização pode ser feita entre contratante e ex-funcionários, contratante com aproveitamento dos ex-funcionários junto ao fornecedor parceiro e com fornecedor parceiro sem envolvimento funcional. No caso de optar pela terceirização com ex-funcionário, tem sido uma saída estratégica que a maioria das empresas está acolhendo, já que esses têm conhecimento específico da empresa, bem como a sintonia esperada, pois conhecem a cultura e a filosofia da organização.

Já no Brasil as empresas-mãe estão optando por contratarem serviços terceirizados sem nenhum envolvimento funcional, desde que seja ele capacitado e engajado nas necessidades da empresa a se prestar serviço.

O fornecedor de serviços não pode ter no seu cliente sua única fonte de renda, sendo assim as partes devem se comportar como de fossem sócios.

Para que isso tudo aconteça cabe ao contratante estabelecer alguns pré-requisitos, que lhe permitem optar pela melhor empresa terceirizadora de acordo com suas necessidades, como capacidade de absorver as atividades a serem terceirizadas, lista de

clientes e tipos de trabalho desenvolvidos, número de funcionários e técnicos habilitados para a prestação de serviços, capacidade empreendedora, uso de tecnologia e busca de aprimoramento, com relação às atividades terceirizadas, treinamento e desenvolvimento do seu pessoal e política de treinamento de funcionários do contratante, metodologia de trabalho, com ênfase na transferência de tecnologia se for o caso, processos e programas de qualidade e produtividade empregados em atividades assemelhadas a serem controladas, flexibilidade e agilidade do prestador de serviços em adaptar-se as condições do cliente, principalmente no que tange as solicitações "de última hora", responsabilidades no cumprimento de prazos, números de funcionários alocados, equipamento e materiais envolvidos, solicitados e comprovados através de atestados de desempenho e/ou de visitas pessoas e clientes, flexibilidade na negociação de preços dos serviços e condições de faturamento de serviços prestados.

Então todos esses cuidados sendo tomados a empresa contratante e o contratado, podem ser parcerias. Neste caso, é o que busca alcançar o Grupo CCR com a constituição da ACTUA<sup>2</sup>.

..

---

<sup>2</sup> Empresa do Grupo CCR formada para prestar serviços de apoio às concessionárias, nos setores de apoio. Veremos com maiores detalhes nos capítulos posteriores.

## **CAPÍTULO III**

### **RODONORTE, ACTUA E O GRUPO CCR**

#### **3.1 O NEGÓCIO CONCESSÃO – UMA VISÃO GERAL**

Até meados de 1982 havia fundos específicos destinados para rodovias e posteriormente para infra-estrutura.

Desde a Constituição Federal de 1988, os investimentos em infra-estrutura são oriundos do Orçamento Geral da União, os quais têm sido diminuídos consideravelmente. Um exemplo da falta de investimento em infra-estrutura no País é o racionamento de energia. No Brasil, devido a escassez de recursos financeiros públicos, a Concessão tornou-se a fonte mais adequada de financiamento para restauração e melhoria da infra-estrutura rodoviária.

A solução foi a parceria com o setor privado, deu-se, então, a Criação do PROCOFE : Programa de Concessão de Rodovias Federais no governo Fernando Henrique Cardoso.

O Paraná transferiu para a iniciativa privada a exploração (administração e operação) dos 2035 quilômetros de estradas que interligam os principais pólos econômicos do Estado, e são responsáveis pelo escoamento da maior parte da produção agrícola e industrial que rumam ao porto de Paranaguá e países do Mercosul.

Trata-se de uma solução pioneira para a alavancagem dos recursos necessários ao atendimento da demanda de investimentos em infra-estrutura rodoviária, tendo em vista as dificuldades do setor público em gerir a adequação das estradas, mesmo porque, hoje a sociedade exige que os governos priorizem recursos nas áreas de educação, saúde e segurança.

Os consórcios vencedores foram: Econorte (Lote 1), Viapar (Lote 2), Rodovia das Cataratas (Lote 3), Caminhos do Paraná (Lote 4), Rodonorte (Lote 5) e Ecovia (Lote 6), formando o Anel de Integração do Paraná.

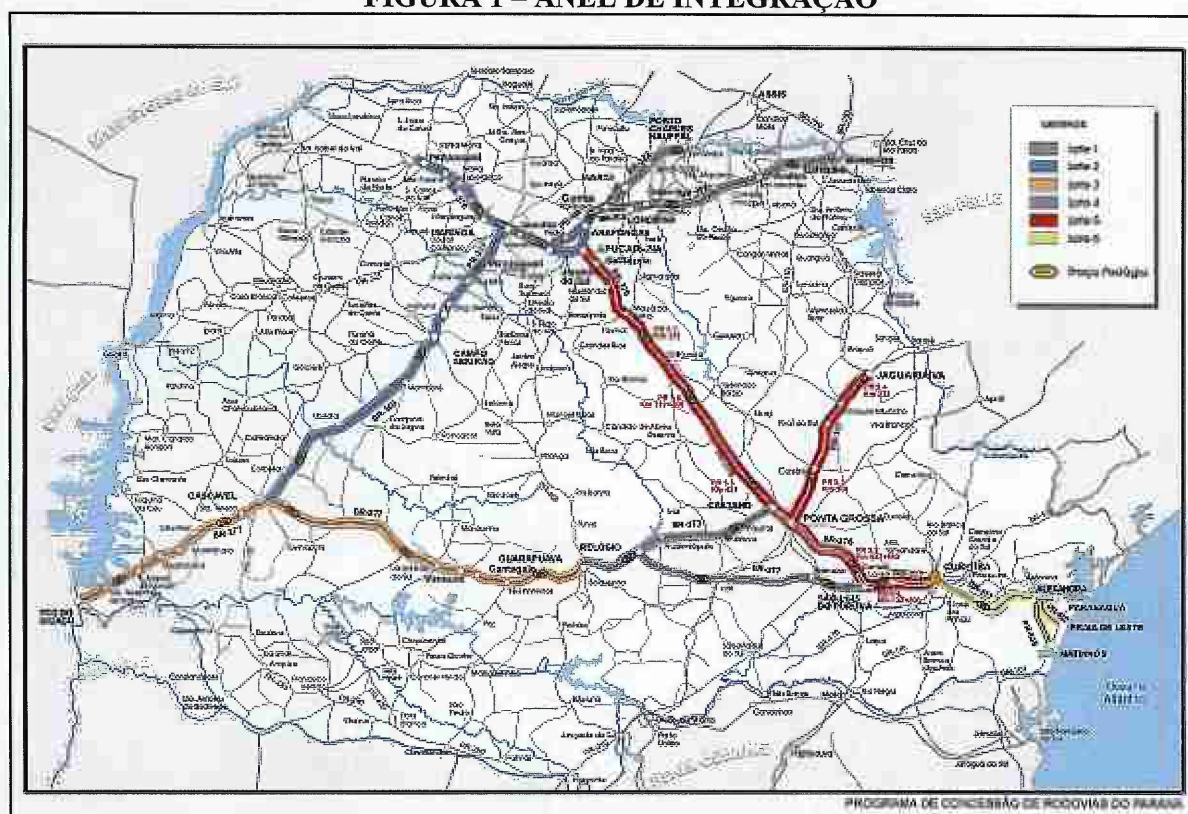
A concessão à iniciativa privada se deu por meio de processo de licitação internacional, coordenado pela Secretaria Estadual de Transportes, através do Departamento de Estradas e Rodagem do Estado do Paraná (DER). A concessão é um



sistema pelo qual o Governo concede à iniciativa privada o direito de exploração do bem público, neste caso, as rodovias. Após o prazo contratual – que é de 24 anos – as rodovias reverterão ao setor público com todas as benfeitorias e serviços nelas realizadas pela empresa.

### 3.2 O ANEL DE INTEGRAÇÃO

FIGURA 1 – ANEL DE INTEGRAÇÃO



### 3.3 A EMPRESA RODONORTE

Organizada em 14/11/97 é constituída pela CCR - Companhia de Concessões Rodoviárias, que é um holding atualmente integrado pela Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Odebrecht (OSI) e Serveng-Civilsan e Brisa.

A CCR tem como missão: administrar a participação das quatro empresas nas concessionárias responsáveis por 4 das principais rodovias brasileiras - Presidente Dutra (RJ-SP) - Anhangüera - Bandeirantes (SP) - Rodovia dos Lagos (RJ) e a Rodonorte (PR)

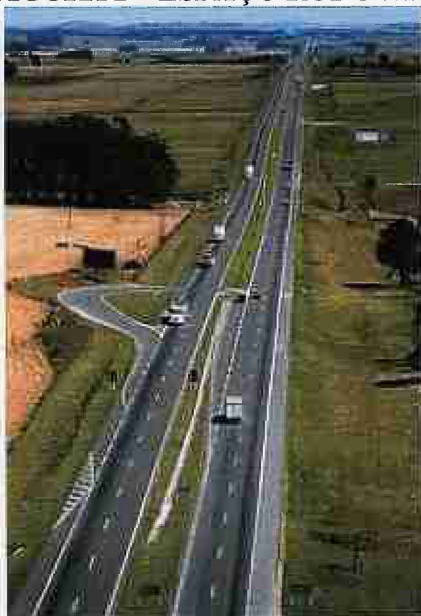
A Rodonorte é responsável pela concessão do lote 05 com extensão de 560 Km, sendo 480,5 Km de rodovias principais, e de 80 Km de estradas vicinais, compreendendo a BR 277, BR 376 e a PR 151, ligando Curitiba a Apucarana, Ponta Grossa a Jaguariaíva, abrangendo 18 municípios e 2,5 milhões de habitantes, subdividindo-se em:

- \* Regional 1 com 2 praças de pedágio (P.5.1 e P.5.2) e 2 bases SAU (SAU 1 e SAU 2): Compreende o trecho entre Ponta Grossa e Curitiba.
- \* Regional 2 com 2 praças de pedágio (P.5.3 e P.5.4) e 2 bases SAU (SAU 2 e SAU 3): Compreende o trecho entre Ponta Grossa e Jaguariaíva.
- \* Regional 3 com 3 praças de pedágio (P.5.4, P.5.5 e P.5.6) e 3 bases SAU (SAU 4, SAU 5 e SAU 6): Compreende o trecho entre Ponta Grossa e Apucarana.

A RODONORTE tem por responsabilidade:

- \* Restauração do pavimento;
- \* Limpeza de acostamentos (3.500.000m<sup>2</sup>);
- \* Recuperação de viadutos;
- \* Sinalização horizontal e vertical;
- \* Socorro médico e mecânico.

**FIGURA 2 – ESPAÇO RODOVIÁRIO**



A empresa apresenta em seu quadro funcional, 682 colaboradores<sup>3</sup>, que prestam serviços nas diversas localidades abrangidas pela concessão. E falando em concessão, cabe aqui, distinguir que não fazemos parte de um processo de privatização, mas administramos o trecho pelo período de 24 anos. Portanto, embora a empresa seja da iniciativa privada, recebeu a administração dos trechos em forma de concessão das rodovias.

A missão é: **“proporcionar ao usuário o prazer em viajar, com segurança e conforto, garantindo resultados empresariais e contribuindo para a integração e o desenvolvimento do Estado do Paraná”**.

Como toda empresa estruturada e com identidade institucional própria, apresenta crenças e valores. As crenças da RODONORTE são:

- ❑ **Trabalho**, como gerador de riqueza e satisfação pessoal;
- ❑ **Empresa**, como forma de organizar o trabalho para alcançar resultados e no espírito empreendedor como impulsionador do desenvolvimento econômico e social;
- ❑ **Pessoas** e na força do seu comprometimento, perseverança e destemor para enfrentar desafios;
- ❑ **Integração das pessoas**, com culturas, experiências, estilos e habilidades diferentes, trabalhando em equipe e animadas pelo objetivo comum de prestar um serviço de qualidade;
- ❑ **Respeito**, como princípio de convivência entre as pessoas e de integração com o meio ambiente;
- ❑ **Busca do conhecimento**, como fator de crescimento das pessoas e da empresa e no uso da tecnologia mais adequada para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- ❑ **Satisfação do Cliente** e na superação de suas expectativas como fundamento para se alcançar resultados e assegurar a perpetuidade da RODONORTE;
- ❑ Efetividade da **Humanização do Trânsito** pela conscientização do usuário.

---

<sup>3</sup> Dados de maio de 2003, fonte da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Os valores são:

- ❑ **Respeito** – pelo outro, pela vida e pela natureza;
- ❑ **Comprometimento** – com a empresa e seus resultados;
- ❑ **Coragem para encarar desafios** – com criatividade e inovação, otimismo, perseverança e destemor;
- ❑ **Excelência** – nos serviços, no atendimento, na organização e nas relações interpessoais;
- ❑ **Amizade** – na convivência que gera crescimento e satisfação.

Desde o início da Concessão, inúmeras obras, serviços e melhorias foram implantadas ou estão em execução nos sistema viário administrado pela RODONORTE, ampliando as condições de segurança e conforto para motoristas e passageiros, trazendo mais proteção para pedestres e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

As sete bases, estrategicamente localizadas ao longo das rodovias, permitem agilidade e rapidez no atendimento a todas as ocorrências, em qualquer ponto da estrada e 24 horas ininterruptamente, com atendimento médico pré-hospitalar, remoção de veículos em pane, atendimentos a acidentes com carros pipa, apoio aos usuários.

### 3.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

- Geração de novas atividades tais como socorristas, operadores de tráfego, supervisores e coordenadores de praças de pedágio, arrecadadores, contando com todos os benefícios ofertados por empresas de grande porte.
- Geração de aproximadamente 80 empregos de nível superior (engenheiros, médicos, advogados e outros).

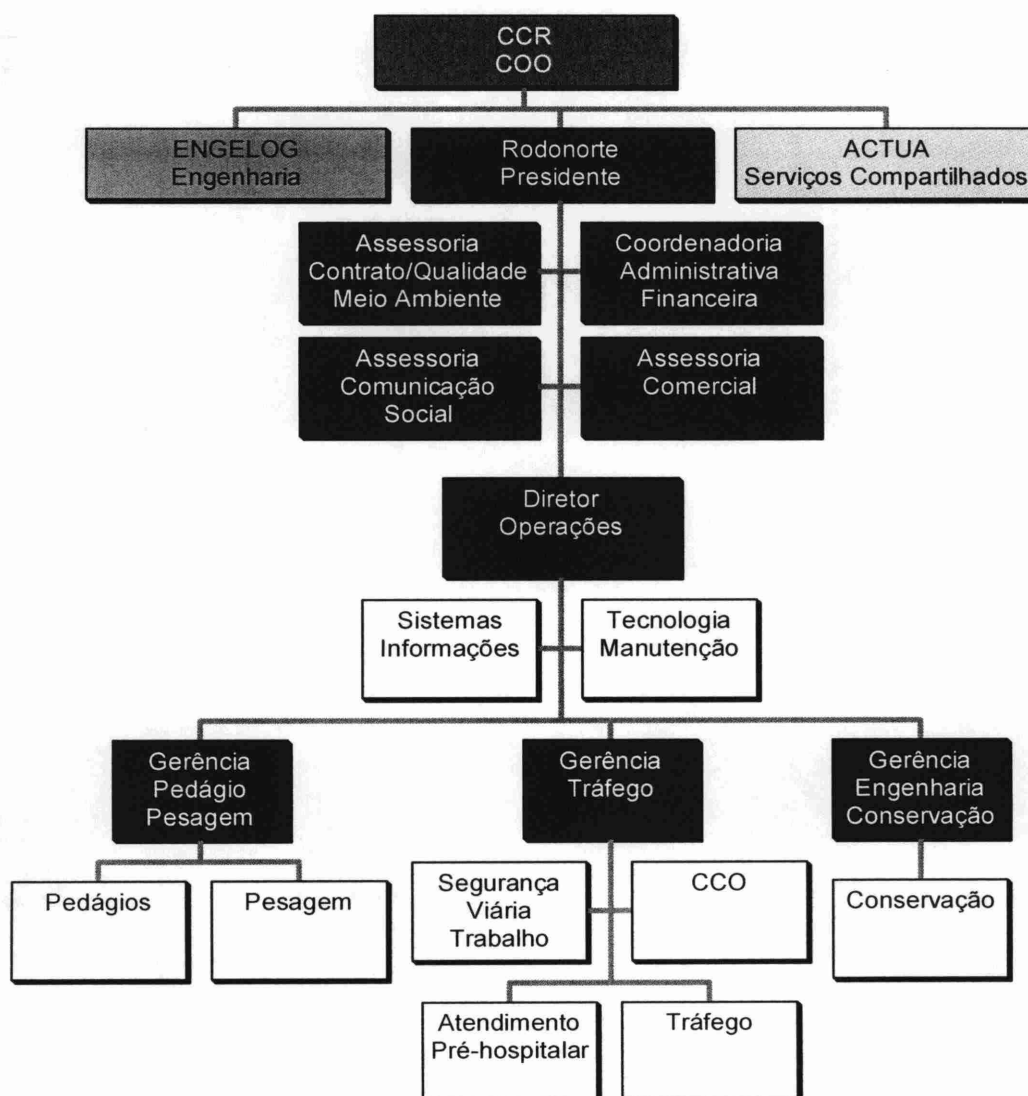
Servindo a uma região com mais de 2,5 milhões de habitantes, a RODONORTE oferece empregos diretos e indiretos numa contribuição bastante valiosa para o desenvolvimento das comunidades onde atua.

Os benefícios vão além: emprego gera renda, que por consequência, incrementa a economia de todas as regiões beneficiadas e indiretamente pelo processo de

modernização das rodovias, aumentando a arrecadação de impostos e proporcionando melhoria da qualidade de vida aos seus colaboradores e as comunidades lindeiras.

A adequada definição de uma empresa orienta as suas ações, indicando o rumo do seu desenvolvimento, além de um esforço permanente, conduzindo á luz de sua filosofia, para satisfazer às necessidades de seus clientes e destinatários e as expectativas de seus acionistas.

### 3.5 ORGANOGRAMA FUNCIONAL



### 3.6 O GRUPO CCR

A CCR tem como base para sua atuação o comportamento ético, o comprometimento de todos com as crenças e valores definidos na filosofia empresarial.

- Valorização e a liquidez dos ativos;
- Parceria entre os colaboradores;
- Transparência em todos os relacionamentos;
- Presteza como característica de atuação;
- Pró-atividade frente ao ambiente externo;
- Autonomia nas iniciativas individuais e das equipes de trabalho.

Formada em 1998 por grandes corporações brasileiras como Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Odebrecht, Serveng-Civilsan, SVE (Servix e Via Engenharia) e, posteriormente, com a participação da portuguesa Brisa - uma das principais empresas européias que operam rodovias - a Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR) resulta da sinergia e da troca de experiências que visam consolidar e expandir os negócios existentes, além de desenvolver novas oportunidades no Brasil e no exterior. A CCR criou, assim, um importante modelo de concessões de serviços públicos.

A CCR tem como objetivos estabelecer uma gestão estratégica centralizada e criar valor para seus investidores. As cinco empresas concessionárias - originadas em cinco licitações - que compõem atualmente o Grupo CCR são: AutoBAn, NovaDutra, Ponte S.A, Rodonorte e Via Lagos. Com isso, a CCR é hoje a maior empresa do setor na América Latina e uma das principais do mundo.

A CCR tornou-se símbolo do programa nacional de concessão de rodovias e administra em torno de 1.300 km, representando 14% em extensão e 33% em receitas das rodovias sob a gestão de empresas privadas.

No início de 2002, a empresa foi pioneira ao ingressar no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que exige transparência e as melhores práticas de governança corporativa. A abertura de capital é parte de sua plataforma de crescimento, seguindo exemplo de companhias estrangeiras de mesmo perfil. A CCR



pertence ao seletivo grupo de empresas do setor com ações listadas em bolsa (em torno de 15 no mundo).

## Estrutura Organizacional



### 3.7 EMPRESAS DO GRUPO CCR

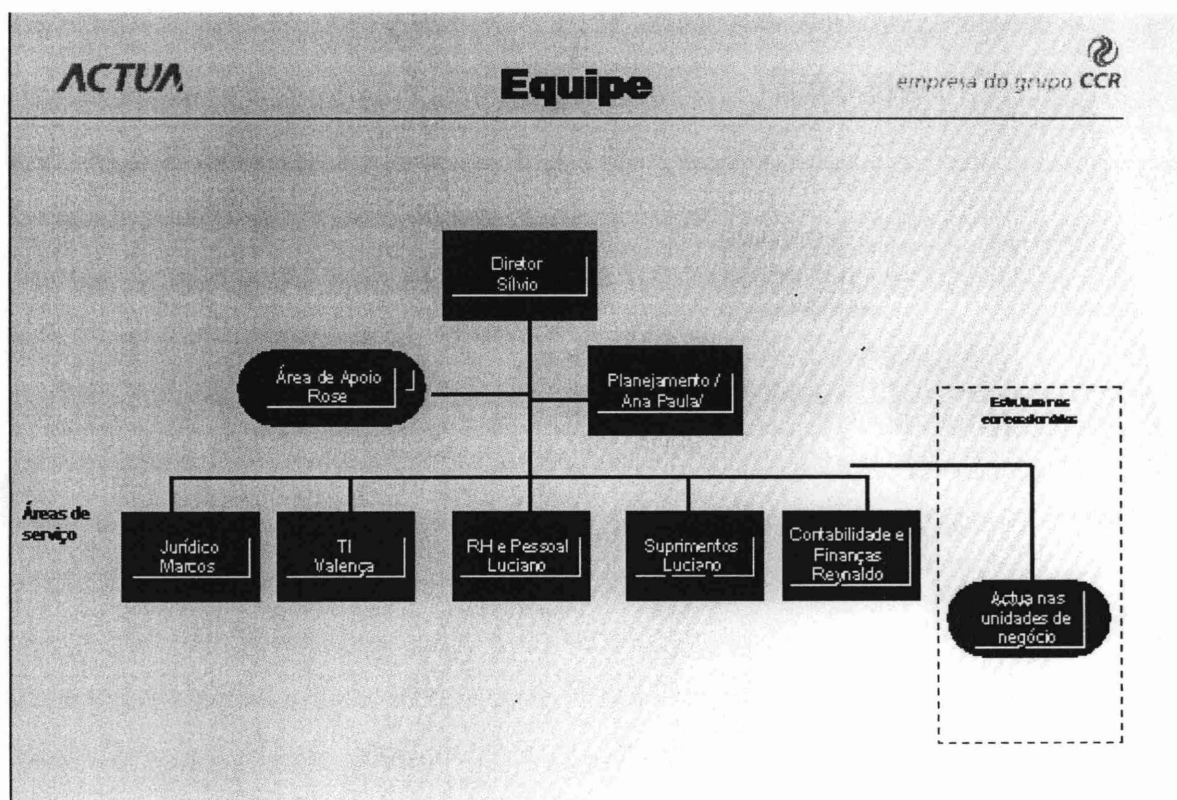


### 3.8 ACTUA - O SEU PAPEL NO GRUPO CCR

A ACTUA foi instituída com o objetivo de tornar-se a prestadora de serviços nas áreas de apoio para o Grupo CCR. Apresenta compromissos como:

- **Prestar serviços contratados**, elevando-se o objeto e escopo dos serviços, o volume, prazos e frequências, valor, obrigações e responsabilidades e os níveis de qualidade;
- **Desenvolvimento Permanente**, através da melhoria de processos;
- **Custos Estáveis**, com a existência de um orçamento fixado e planejado com antecedência e uma equipe máxima em seu desempenho.

Instituída através de processos previamente desenhados, apresenta uma estrutura com sede na cidade de Jundiaí – São Paulo e unidades de negócio ou os chamados postos avançados, como apoio às concessionárias do grupo, nas cidades de Ponta Grossa, Niterói, São Paulo e Jundiaí. Também é uma empresa do Grupo CCR e tende a facilitar o atendimento dos serviços que as empresas necessitam.





## CAPÍTULO IV

### ANÁLISE DA SITUAÇÃO: OS IMPACTOS DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO GRUPO CCR

#### 4.1 MAS, POR QUE MUDAR?

Como dissemos anteriormente, todas as organizações encontram-se em um processo de mudança ou se preparam para tal. No caso da RODONORTE, não foi diferente.

Mudar, realmente, não significa simplesmente melhorar o que já existe, mas transformar a forma de pensar, desenvolver uma nova visão, e fazer um plano de ação detalhado de implementação. Desta maneira, abrimos espaço para um futuro melhor.

Mudar a ordem dos ingredientes de uma sopa, não muda a sopa. O que tem que fazer é mudar os ingredientes. E quando falamos em alterar ou mudar os ingredientes, os produtos, os elementos que compõem um sistema, estamos falando em evolução da cultura da organização.

O grande desafio do processo de mudança organizacional do Grupo CCR, e aqui estaremos nos detendo mais na RODONORTE, foi preparar o terreno para que ocorresse inicialmente, a mudança da cultura organizacional.

Na RODONORTE, a necessidade de mudança sempre foi uma constante desde a sua fundação, que não está longe, há poucos cinco anos. Aprendemos a conviver com a velocidade além da capacidade de cada um de seus colaboradores. A RODONORTE sempre apresentou as condições ideais para o processo de mudança, mas todos sabíamos que não configura-se em uma mudança rotineira, mas um desafio para todos os envolvidos no processo.

O processo de transformação pela qual a organização está passando acarreta alterações a todos os envolvidos no negócio empresarial, os chamados *stakeholders*<sup>4</sup>. São os acionistas, os colaboradores, os parceiros, os clientes e destinatários da organização.

---

<sup>4</sup> Pessoas envolvidas no processo, como os acionistas, colaboradores, clientes, consultores.

Mas, o que leva um Grupo que obteve ótimos resultados econômicos, financeiros e sociais nos últimos cinco anos, a desenvolver um processo arrojado de mudança no sistema e processos de todas as suas concessionárias?

A resposta está no desafio, na busca de resultados cada vez melhores e na projeção em um mercado extremamente competitivo. A preocupação de todos os envolvidos em alcançar os resultados esperados, foram baseados em quatro princípios norteadores da mudança e que chamamos de regras do jogo:

- Redução de custos e prazos – adotando novas formas de prestação de serviços;
- Manutenção do nível de serviço – com qualidade, eficiência e agilidade;
- Minimização de risco empresarial;
- Minimização dos custos da mudança.

Existem fatores básicos que definem os rumos da gestão empresarial, segundo KARDEC e CARVALHO (2002) e que reforçaram os princípios acima descritos:

- Vocação: atividades que são consideradas “meio” e “acessórias” para a empresa, para o prestador de serviços são atividades-fim.
- Eficiência: É impossível ser especialista em tudo, principalmente numa época de maior diversidade tecnológica e de rápida evolução.
- Custo direto: Manutenção de recursos humanos e materiais com baixo grau de utilização, para determinadas tarefas de tecnologia.
- Custo indireto: Toda atividade de apoio requer gerenciamento equivalente a qualquer atividade-fim da empresa contratante.

O entendimento neste momento era que o ótimo (processo) era inimigo do bom (processo). Portanto, iniciava-se a grande transformação nas empresas do Grupo CCR.

“A questão urgente da nossa época é se fazemos da mudança uma amiga, ou, ao invés, uma inimiga”.(BILL CLINTON: Discurso Inaugural, 1993).

Através de uma consultoria contratada para estudar e propor uma mudança organizacional ao Grupo buscava-se sistemas e idéias comprovadamente eficazes e configuradas como tendências de mercado. Necessitava-se neste momento, de algo ao mesmo tempo moderno e prático, mas que evitasse risco ao negócio e demora na sua implementação.

Assim, instituiu-se a ACTUA, uma empresa formada por pessoas oriundas das concessionárias pertencentes ao grupo, que conheciam o negócio, apresentavam potencial desafiador e detinham a técnica para desenvolver as atividades necessárias. Dessa forma, as áreas de apoio Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Suprimentos/Compras, Jurídico, Financeiro, Contabilidade e Informática (helpdesk), transformou-se em prestadores de serviços. O objetivo principal do processo consiste em transformar essas áreas de apoio em prestadores de serviços para todo o grupo.

Como todo o processo de mudança, vários foram os sintomas decorrentes deste processo organizacional. Iniciamos o trabalho com planejamento e comunicação, buscando evitar traumas e desgastes, todos sabiam que toda mudança na estrutura de uma organização, exige cortes, foram verificados os potenciais existentes, e quando do desligamento, todos foram comunicados dos reais motivos que levaram à escolha do melhor perfil para aquele momento. O Grupo CCR destinou um pacote de desligamento, que incluía seis meses de assistência médica, seguro, salário extra para os fundadores e um processo de recolocação e *outplacement*.

É certo, entretanto que, uma vez que se desenvolve o processo de mudança, o efeito é idêntico ao de uma vazante: começa-se a ver as pedras do fundo. O fato de vê-las não é igualmente ameaçador por todas as pessoas. Para algumas, o processo de mudança na RODONORTE passa despercebida, pois suas aspirações superam seus temores. Outras sentem temor ou ansiedade diante da possibilidade de se expor, cometer erros, demonstrar ignorância ou prejudicar os outros.

Esses sentimentos aparecem como forma de responder a algumas perguntas não expressas: Estou numa posição segura? Sou vulnerável? Estou à altura das circunstâncias? Posso confiar nos demais?

Alguns aspectos são facilmente percebidos no processo de mudança, como as resistências expressas no comportamento de todas as pessoas envolvidas.

Há uma frase em inglês que serve para descrever os críticos de poltrona.

*São aqueles que se tornam expertos assistindo às situações ou à televisão, do conforto da sua poltrona. Sabem criticar duramente e com todas as razões, o estado das coisas. Infelizmente, na hora de uma ação prática, em prol de uma mudança positiva, eles se distinguem pela ausência. A questão da postura interna que adotamos diante das pressões e tendências é sem dúvida, o diferencial entre sucesso e fracasso. (PROVÉRBIO POPULAR)*

Alguns aspectos são facilmente identificados durante o processo, como por exemplo, o *downsizing*<sup>5</sup>, aplicado à gestão significa a redução radical do tamanho da empresa, geralmente através do *delayering*<sup>6</sup> ou da venda de negócios não estratégicos. A empresa ganhou flexibilidade e perdeu burocracia, buscando permanecer mais próxima do mercado e dos clientes. Por outro lado, as pessoas desligadas das empresas, apesar de estarem preparadas tecnicamente para o mercado de trabalho, não estavam psicologicamente prontas para um rompimento abrupto com a organização.

Existem vantagens e desvantagens neste processo que estamos verificando na empresa, as quais veremos a seguir:

## **4.2 AS VANTAGENS DO PROCESSO**

As principais vantagens obtidas com a prática adequada de terceirização no Grupo e por consequência na RODONORTE, pressupõe uma relação de parceria, onde podemos destacar:

- Aumento da qualidade
- Redução de custos
- Transferência de processos suplementares a quem os tenha como atividade-fim
- Aumento da especialização de seus colaboradores
- Redução de estoques, quando se contrata com fornecimento de material, através de uma área de suprimentos centralizada e compras comuns e com preços competitivos
- Flexibilidade organizacional
- Melhor administração do tempo para gestão do negócio
- Diminuição do desperdício

---

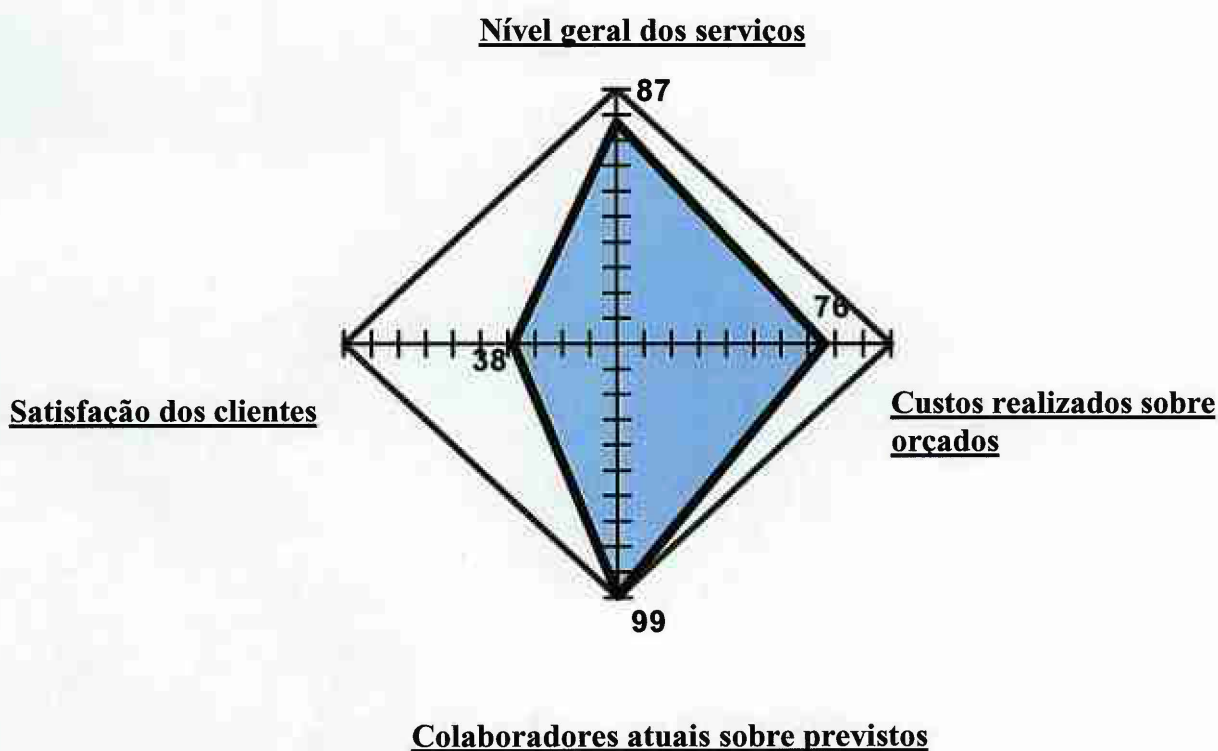
<sup>5</sup> Termo importado da informática, refere-se a redução de pessoas em uma organização.

<sup>6</sup> Redução dos níveis hierárquicos.

- Redução de áreas ocupadas
- Melhor atendimento.

Alguns resultados foram obtidos neste curto espaço de tempo, já que todo o processo foi iniciado em outubro de 2002. Existem aspectos positivos decorrentes do processo e que podemos verificar nos meses subseqüentes da implementação do processo:

### DIMENSÕES DE MEDIÇÕES DE PERFORMACE, %



### 4.3 AS DESVANTAGENS DO PROCESSO

Foi preciso estar atento às dificuldades do processo, e com isso todas as conseqüências negativas. O primeiro obstáculo foi o enfrentamento de culturas diferentes, pois colaboradores de concessionárias diferentes, em regiões diferentes estavam a partir daquele momento, formando uma única empresa prestadora de serviço. Houve muito trabalho por parte dos gestores e dos profissionais de Recursos Humanos na formação do espírito de equipe ou o que chamamos de “espírito de

corpo” e no estabelecimento de uma comunicação clara, objetiva das normas e procedimentos que surgiam.

Como todo processo organizacional, pode-se ocasionar desvantagens, quando se terceiriza sem uma adequada visão estratégica, embora todo o trabalho tenha sido para evitar esses sintomas:

- Aumento da dependência de terceiros
- Aumento de custos quando, simplesmente, se empreiteiriza
- Aumento do risco empresarial pela possibilidade de queda na qualidade
- Redução da especialização própria
- Aumento do risco de acidentes pessoais
- Aumento do risco de passivo trabalhista, dependendo da qualidade da contratação.

É claro que as mudanças ocorridas devem ser avaliadas e analisadas a médio e longo prazo. O que estamos apresentando são situações vivenciadas e resultados obtidos neste curto espaço de tempo, devido o processo estar em momento de implantação.

Vimos anteriormente que as mudanças estão ocorrendo e são necessárias, que práticas como a terceirização, são cada vez mais utilizadas nas empresas competitivas e que o Grupo CCR, em especial a RODONORTE segue essa tendência mundial, transformando seus processos e sistemas, com o intuito de melhorar cada vez mais. Apesar disso, é muito recente para apresentarmos neste trabalho, resultados concretos do processo na organização, e não é nosso objetivo.

Estamos em pleno desenvolvimento das novas ações. Acreditamos que para um processo de mudança dar certo, são necessárias algumas ações, além das voltadas a área financeira e econômica. Para tanto, faz-se necessário manter o foco nas pessoas, ser desafiados, fazer *coaching*, identificar e reconhecer os talentos, fazer um programa de remuneração e carreira global, rever os benefícios e investir em treinamento e desenvolvimento.

Por isso, entendemos a área de RH como fundamental no processo de mudança. Segundo Dave Ulrich, na medida em que os vetores de mudança e de pressão por mais

competitividade e de criação de valor nas organizações tornam-se mais fortes e presentes, novos papéis de RH são exigidos. Assim, segundo o autor, a análise da transição *de... para* passa a ser simplista e primária, pois os papéis que devem ser assumidos e exercidos pelo RH são, na verdade, complexos, múltiplos e interdependentes.

É preciso que a Gestão de RH tenha como objetivo precípua de criar valor e obter resultados para organização como um todo.

Portanto, estaremos, no capítulo a seguir, a partir das experiências adquiridas enquanto área de Recursos Humanos na empresa e agora como prestadores de serviço, propondo uma forma de avaliar e agregar valor ao negócio.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPOSTA DE TRABALHO: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UMA FERRAMENTA DE MELHORIA**

Com a mudança na empresa, os profissionais tiveram e ainda têm um papel fundamental na adequação dos processos, assumir um novo papel, com novos padrões de comportamentos, valorizando o aprendizado e ao mesmo tempo o desaprendizado. Aprender significa considerar novas alternativas. Desaprender significa continuar o passado. Ambos são necessários para que o futuro da organização seja beneficiado com seu passado.

É claro que entender a mudança ocorrida e contribuir para o seu sucesso, exige pessoas mais abertas e disponíveis para o novo, o inusitado. Ambientes de trabalho devem refletir a extensão dos bons sentimentos, dos valores morais, das relações afetuosas. Pelo menos, é assim que gostaríamos que fosse.

Empresas não podem ser definidas como máquinas, já que são compreendidas por pessoas e estas têm emoções. As pessoas precisam ter auto-estima e sentimento de realização.

“A motivação não é difícil porque custa muito dinheiro, mas porque desafia nossos hábitos, tradições e costumes.” (S. HOYLER).

Para que todos os profissionais da organização adicionem valor para a empresa, precisam desempenhar múltiplos papéis, e não exclusivos. Precisam especificar os resultados para a empresa provenientes do desempenho de cada um de seus papéis, definir as imagens que caracterizam esses papéis e atuar no sentido de alcançar os resultados correspondentes a esses papéis. Precisam reconhecer, a posição paradoxal que ocupam em uma empresa, aceitando a responsabilidade pela consecução de resultados e, ao mesmo tempo, construir o compromisso comum necessário para obter resultados. Precisam ser multifuncionais.

Toda mudança requer mudança de comportamento. Muitas vezes, as iniciativas de mudança logo evoluem para uma mudança transformadora, a qual produz o que



Robert Quinn chama de mudança “profunda”, isto é, mudança na qual valores, crenças e premissas profundamente arraigados são contestados e modificados.

Vários questionamentos surgiram nos últimos anos sobre a área de Recursos Humanos. “Como o RH pode criar valor e produzir resultados?”

As práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. Quando as práticas estão ajustadas às necessidades dos clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem bem-sucedidas.

Por isso, é fundamental a influência e as ações que a área de RH deverá desenvolver na empresa. Implantando novos projetos, programas e atividades voltadas à melhoria da qualidade de vida dos seus clientes, buscando atingir resultados para a organização.

O RH passou a pertencer a uma relação prestador de serviço x cliente. Estamos frente a uma situação nova e desafiadora. As resistências encontradas pelos colaboradores e por nós que sentimos na pele uma mudança de 360°, estão em processo de entendimento e absorção.

Não podemos analisar ainda os resultados de uma mudança tão profunda e recente. Nesse sentido, é preciso estabelecer um período para que possamos avaliar as vantagens e desvantagens do novo processo e para tanto, a contribuição e participação dos profissionais de RH é fundamental.

No desenvolvimento das práticas de RH necessárias para o futuro, é preciso que continue o aprimoramento em diversas tecnologias essenciais de RH, entre as quais desenvolvimento de executivos, recrutamento e seleção, treinamento e formação, recompensas e reconhecimento, gestão do desempenho, relações de emprego, relações trabalhistas, programa de qualidade de vida e gestão de clima organizacional.

Quando as práticas de RH voltadas aos funcionários passam a ser práticas voltadas aos clientes, quem sai ganhando são os funcionários e os clientes. Os funcionários ganham porque podem ver seu trabalho adicionar valor aos clientes, pela ampliação de sua capacidade de adaptar rapidamente seu trabalho para atender necessidades dos clientes e por se tornarem mais intimamente envolvidos na satisfação

das expectativas deles. Os clientes ganham por lidarem com funcionários da empresa fornecedora que são verdadeiros recursos do cliente, por trabalharem com fornecedores dedicados às suas necessidades e pela redução do tempo de ciclo necessário a alterar a forma como o trabalho é realizado.

Porém, necessitamos saber se, apesar de tanto trabalho e empenho, estamos no caminho certo.

Cabe aqui a nossa proposta de trabalho.

## **5.1 A GESTÃO DO CLIMA COMO FERRAMENTA GERENCIAL E A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MEDIDOR DO PROCESSO DE MUDANÇA NO GRUPO CCR, NA RODONORTE E NA ACTUA**

Acreditamos que todo processo de mudança deve ser medido e avaliado após sua implantação, devido principalmente, as diferentes culturas das empresas que compõem o Grupo. Como falamos no início do trabalho, as pessoas envolvidas no processo passaram a ver as coisas diferentes e a se comportarem de maneiras totalmente adversas ao que apresentavam até então.

A proposta do nosso trabalho é apresentar uma ferramenta que pode ser utilizada pelo Grupo CCR na avaliação do processo de mudança organizacional e como gestão de RH. O Grupo como um todo se deparou com um novo ambiente de trabalho e negócio, onde os desafios da competitividade estão impondo ações rápidas na construção de novas estratégias, maiores investimentos, qualidade de seus produtos e serviços, eficácia no gerenciamento do mercado, foco no e do cliente, otimização de receitas e custos, entre outros.

Na busca das soluções e recursos para essas novas situações, o Grupo CCR necessita de uma avaliação constante que demonstre se as ações implementadas estão respondendo as necessidades surgidas.

“Quando chegamos ao limite de um projeto, para continuar a crescer temos que redefinir o próprio projeto.” (STAN DAVIS)

A baixa motivação e comportamentos disfuncionais podem surgir com uma mudança, trazendo prejuízos e danos para a empresa. A Pesquisa de Clima Organizacional pode ser uma ferramenta que indica se a empresa está conseguindo se adaptar as novas mudanças e se integrar com clientes, fornecedores, colaboradores e todos os envolvidos no processo. Faz-se necessário que a empresa lide com os aspectos negativos da cultura organizacional, pois as empresas carregam dentro de si os valores e as influências de todos os seres individuais que as compõem, o que representa parte significativa da cultura empresarial.

As novas exigências de competitividade transformam como um dos grandes desafios das empresas lidar com seus traços culturais e com o comportamento humano.

A gestão do clima organizacional pode mostrar-se como poderoso instrumento de agente de mudanças, na medida em que elas incluam nos itens de diagnóstico e nos objetivos de melhorias as questões prioritárias de desenvolvimento cultural, organizacional, de relações de trabalho, entre tantas outras.

Mas o que entendemos por clima organizacional?

Entendemos clima organizacional como referência para um modelo de gestão empresarial, como ferramenta gerencial, onde nos parece mais adequado defini-lo como:

*A percepção que a coletividade dos empregados tem da organização, em virtude da experimentação do conjunto de seus valores, crenças, atitudes, relacionamentos (interno/externo), manifestações de autoridade, estrutura, processos e políticas e da forma pela qual eles reagem a este contexto. (ÊNIO RESENDE)<sup>7</sup>*

O clima organizacional positivo contribui para o alcance dos resultados que a empresa RODONORTE e o Grupo CCR buscam:

- Melhoria da Qualidade
- Aumento da Produtividade
- Satisfação do Cliente
- Lucro

---

<sup>7</sup> Ênio J. Resende e Paulo R. Benaiter – Gestão de Clima Organizacional – Uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas – Ênio Resende & Consultores Associados.

- Desenvolvimento e Crescimento.

Para que a gestão de clima organizacional torne-se uma realidade, são necessárias algumas ações que a antecedem, entre elas, a aplicação da pesquisa de clima organizacional.

A Pesquisa de Clima Organizacional pode proporcionar importantes indicadores que subsidiam a melhoria da gestão empresarial, onde apontamos os objetivos da pesquisa:

- Avaliar a qualidade do estilo e das práticas de gestão adotadas pela empresa dos pontos de vista de modelos, eficácia e evolução;
- Avaliar a eficácia dos planejamentos e controles efetuados;
- Identificar e analisar os diversos aspectos da comunicação prática na organização;
- Orientar a definição e a priorização de novos programas e/ou investimentos em recursos humanos;
- Identificar áreas com problemas na organização;
- Identificar possibilidades de melhoria do nível de produtividade;
- Avaliar o nível de preparo das lideranças;
- Avaliar a eficácia das atividades e sistemas da área de Recursos Humanos;
- Identificar aspectos positivos e negativos da empresa;
- Avaliar o padrão de atendimento prestado pela empresa aos seus clientes;
- Avaliar o grau de motivação dos colaboradores;
- Avaliar o grau de agilidade das decisões praticadas pela empresa;
- Avaliar as políticas e planos de remuneração e carreira, treinamento e desenvolvimento existentes;
- Avaliar o grau de consciência e o entendimento dos colaboradores em relação a situação da empresa perante o mercado e ao seu negócio.

Acreditamos que a aplicação da Pesquisa de Clima poderá ser instrumento eficaz de verificação, comparação e tomada de atitudes para o Grupo CCR, especialmente para a área de Recursos Humanos, que poderá ouvir seus clientes, obtendo opiniões sobre suas atividades como contribuições para as melhorias que agregam valor.

Para o Grupo a Pesquisa de Clima pode demonstrar quais as decisões e ações mais seguras a serem tomadas e preparar-se para um futuro cada vez mais promissor.

A Gestão de Clima Organizacional, da qual a Pesquisa de Clima representa um instrumento fundamental, constitui uma das principais ferramentas modernas de gestão empresarial e tem sido aplicada dessa forma por empresas mais voltadas para melhoria de resultados e busca de melhores padrões de excelência organizacional.

Para que possamos fazer a gestão do clima, é necessária a sistematização de um processo a ser desenvolvido anualmente na organização e com a coordenação da área de Recursos Humanos. Apresentaremos a seguir as etapas de uma Pesquisa de Clima:

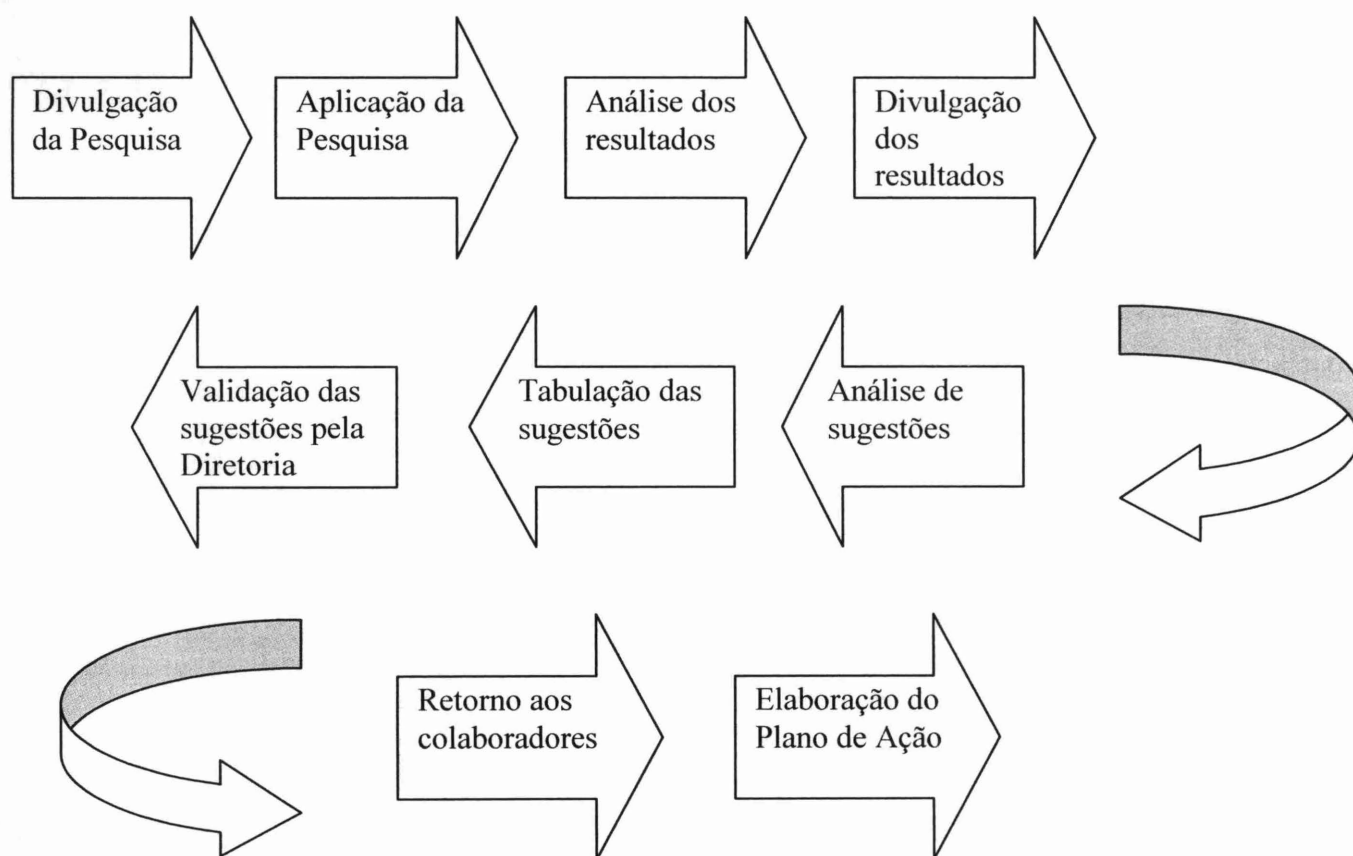
- Realizar a pesquisa de clima organizacional para diagnosticar pontos fracos e necessidades de melhoria
- Efetuar uma boa análise e consistência dos resultados
- Propor ações de melhoria
- Promover, desenvolver e estimular ações concretas
- Dar feedback sobre os resultados da pesquisa e das ações propostas
- Acompanhar as ações de melhoria para garantir a sua efetividade
- Renovar o processo
- Comparar os resultados para verificar se obtivemos resultados.

Existem alguns resultados positivos que poderemos alcançar com a aplicação da Pesquisa de Clima, já que ela demonstra ser instrumento eficaz de diagnóstico organizacional:

- A Pesquisa de Clima - abrange ampla gama de variedade de variáveis organizacionais, operacionais e comportamentais;
- representa uma forma de envolver e obter maior participação dos funcionários, atendendo suas expectativas mais importantes;
- fornece subsídios valiosos para solução de problemas e ações de desenvolvimento organizacional contínuos;
- é de fácil aplicação e baixo custo;

- os resultados das primeiras aplicações são suficientemente objetivos e úteis como referência nos planos de ações de melhoria e solução de problemas.
- a persistência dessa prática, que representará a Gestão de Clima Organizacional, proporcionará à RODONORTE, à ACTUA e ao Grupo CCR as condições necessárias para colocar em prática a **filosofia Kaizen, ou de Melhoria Contínua**.<sup>8</sup>

## 5.2 PROPOSTA DE CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO



<sup>8</sup> Ver em HONDS, Auro Keu e VIEIRA, Carlos Tadeu, Qualidade e Excelência Através da Metodologia – KAIZEN – Ed. Érica

## CAPÍTULO VI SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

Na realização deste trabalho procuramos analisar o processo de mudança organizacional. Num primeiro momento abordamos os temas de mudança organizacional, mudança de cultura, terceirização, os quais consideramos bases para o entendimento do processo como um todo. Na seqüência fizemos a caracterização da empresas, seu estilo de gestão e a forma como está ocorrendo a transição de cultura e modelo de gestão. O capítulo IV trata dos impactos na organização e por fim propomos a Pesquisa de Clima Organizacional como ferramenta de melhoria e avaliação do processo de mudança organizacional.

Consideramos que os Recursos Humanos são aqueles que mudam efetivamente a história da organização em termos da qualidade de vida, melhoria na prestação de serviços, manutenção e melhoria do clima organizacional, etc. É um recurso com características muito peculiares, com dois aspectos relevantes: sua complexidade e suas elevadas taxas de retorno.

A complexidade dos Recursos Humanos pode ser vista na dificuldade de compreensão, já que envolve aspectos subjetivos do ser humano, e não podem ser descritos por dispositivos teóricos ou procedimentos analíticos, são também os que requerem as mais complicadas formas de envolvimento, já que possuem vontades próprias e capacidade de análise crítica; é o de mais difícil avaliação, já que seu processo de aprendizagem depende de sua motivação. Porém é o recurso capaz de oferecer as mais altas taxas de retorno, conseguindo determinar formas de trabalhar com eficiência, direcionando para objetivos específicos, prevendo situações, desenvolvendo meios para evitar problemas, podendo ser criativo achando soluções próprias para os problemas do dia a dia.

É sabido que sem o efetivo envolvimento dos Recursos Humanos da organização, não se produz a qualidade desejada e necessária para a sobrevivência de qualquer organização. Não adianta teorizar sobre a importância dos Recursos Humanos, o melhor é investir nos processos que garantam seu desenvolvimento, sabemos da importância do envolvimento das pessoas, temos que tentar definir formas para criá-lo.

O envolvimento das pessoas depende do atendimento a três pré-requisitos básicos: *objetivos, ambientes e recursos*, ocorrendo em quatro ações:

- o *Alterações de posturas e de estrutura*: definindo referenciais, seguindo os exemplos; começando pelas gerências;
- o *Treinamento*: gerando competências; gerado com base na demanda e não na oferta;
- o *Motivação*: porque fazer; quer fazer; incentivos; superando obstáculos; desafios;
- o *Relações de reciprocidade*: os benefícios de um benefício, empenho na busca de resultados, um modelo de negociação.

No caso específico da Gestão do Clima Organizacional pode-se dizer que o envolvimento e a melhoria deste depende de quanto a organização (alta administração) e seus integrantes( funcionários) consideram-na como relevante, o fator determinante não só da implantação mas também da sua consolidação.

Toda a crescente problemática dentro das empresas, envolvendo pessoas, tecnologias, dinâmica organizacional, maior exigência dos clientes e outras variáveis, exige muito mais do papel da gestão de recursos humanos, sendo uma gestão voltada para o atendimento na prestação de serviço com foco no servir, cumprindo prazos, tendo papel importante na comunicação, no alinhamento de grupo, na disseminação de conhecimento, gerando competências para melhoria continua do processo de mudança organizacional.

*“O segredo do sucesso não é a tecnologia mas, um modo especial de motivar as pessoas.”*  
[OUCHI]



## ANEXO I

### Pesquisa de Clima Organizacional

1. A sua área é:
 

<input type="checkbox"/> Administrativa	<input type="checkbox"/> Operacional	<input type="checkbox"/> Engenharia
---	--------------------------------------	-------------------------------------
  
2. O seu setor de trabalho é:
 

<input type="checkbox"/> Praça 5.1	<input type="checkbox"/> Praça 5.2	<input type="checkbox"/> Praça 5.3	<input type="checkbox"/> Praça 5.4
<input type="checkbox"/> Praça 5.5	<input type="checkbox"/> Praça 5.6	<input type="checkbox"/> Praça 5.7	
<input type="checkbox"/> CCO/0800	<input type="checkbox"/> Balança Fixa 1	<input type="checkbox"/> Balança Fixa 2	<input type="checkbox"/> Balança Fixa 3
<input type="checkbox"/> Sau 1/2/3/4	<input type="checkbox"/> Sau 5/6/7	<input type="checkbox"/> Tecnologia e	<input type="checkbox"/> Sistemas e
<input type="checkbox"/> Coordenadoria Administrativa	<input type="checkbox"/> Atendimento Pré-Hospitalar	<input type="checkbox"/> Manutenção	<input type="checkbox"/> Informações de
<input type="checkbox"/> Assessoria Comunic. Social	<input type="checkbox"/> Assessoria Contratos e	<input type="checkbox"/> Assessoria Comercial	<input type="checkbox"/> Gerência de Operações
	<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/> Engenharia	<input type="checkbox"/> Meio Ambiente
  
3. Qual é a sua escolaridade?
 

<input type="checkbox"/> 1º grau incompleto	<input type="checkbox"/> 1º grau completo	<input type="checkbox"/> 2º grau incompleto	<input type="checkbox"/> 2º grau completo
<input type="checkbox"/> superior incompleto	<input type="checkbox"/> superior completo		
  
4. Qual é o cargo que você ocupa?
 

<input type="checkbox"/> Gerencial/assessoria	<input type="checkbox"/> Coordenação	<input type="checkbox"/> Supervisão	<input type="checkbox"/> Nível superior
<input type="checkbox"/> a			
<input type="checkbox"/> Nível médio	<input type="checkbox"/> Operacional		
  
5. Há quanto tempo você está na RODONORTE?
 

<input type="checkbox"/> 0 a 6 meses	<input type="checkbox"/> 6 meses a 1 ano	<input type="checkbox"/> 1 a 2 anos	<input type="checkbox"/> 2 a 3 anos
<input type="checkbox"/> acima de 3 anos			
  
6. Qual o seu sexo?
 

<input type="checkbox"/> masculino	<input type="checkbox"/> feminino
------------------------------------	-----------------------------------
  
7. Qual a sua idade?
 

<input type="checkbox"/> menor de 20 anos	<input type="checkbox"/> 20 anos a 25 anos	<input type="checkbox"/> 26 anos a 30 anos	<input type="checkbox"/> 31 anos a 40 anos
<input type="checkbox"/> de 40 anos a 50 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos		
  
8. A comunicação entre líder e liderado ocorre adequadamente na RODONORTE.
 

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
--	--	--	--

☐ discordo totalmente

9. Sei o que significa prestação de serviço público.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

10. Sinto-me valorizado como colaborador da RODONORTE.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

11. A motivação dos colaboradores da minha área de trabalho é grande.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

12. O processo de reestruturação no Grupo CCR foi comunicado com eficiência.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

13. Eu conheço o planejamento das atividades da minha área.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

14. Tenho conhecimento do novo processo da empresa.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

15. Vejo perspectiva de progresso profissional na RODONORTE.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

16. Conheço as atividades da ACTUA.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

17. A ACTUA cumpre os prazos determinados em contrato..

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

18. Eu acredito no alinhamento de grupo, após a mudança.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

19. Os serviços e tecnologia da RODONORTE têm evoluído satisfatoriamente.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

20. Estou bem informado sobre os objetivos de negócio de atendimento ao usuário da RODONORTE.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

21. Eu acredito no comprometimento de todos no processo de mudança no Grupo CCR.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

22. Em minha área de trabalho ocorreram constantes melhorias dos métodos e processos de trabalho.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

23. Recebo o reconhecimento merecido pelo meu trabalho.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

24. Na minha área de trabalho os problemas estão sendo atendidos no prazo e com qualidade.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

25. Acredito que a RODONORTE tem um futuro promissor com a nova mudança.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

26. A terceirização de alguns setores foi a melhor alternativa tomada pelo Grupo CCR.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

27. Meu trabalho proporciona desafios e possibilidades de aprender muito.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

28. A RODONORTE poderia melhorar mais a sua produtividade com maior esforço dos líderes e liderados.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

29. Conheço os motivos que levaram o Grupo CCR a mudar a sua sistemática de trabalho.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

30. Acredito estar trabalhando em prol de um mesmo objetivo do Grupo CCR.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

31. Os recursos materiais necessários ao cumprimento de meu trabalho estão sempre disponíveis e acessíveis.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

32. Na RODONORTE há pouco retrabalho.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

33. A RODONORTE está desenvolvendo as ações necessárias para tornar-se moderna e competitiva.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

34. O sistema de comunicação da RODONORTE com seus colaboradores funciona adequadamente.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

35. Os profissionais da ACTUA agem como prestadores de serviços.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
---	---	--	---

☐ discordo totalmente

36. Recebo apoio necessário para a execução do meu trabalho.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

37. Eu recebo outras formas de reconhecimento por um bom trabalho realizado, que não seja a financeira.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

38. Minha situação profissional está compatível com minhas aspirações pessoais.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

39. Sinto-me orgulhoso de ser colaborador da RODONORTE e pertencer ao Grupo CCR.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

40. Em minha área de trabalho as qualificações, competências e habilidades dos colaboradores estão adequadas às exigências dos cargos que ocupam.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

41. Em minha área existe reconhecimento da capacidade profissional do colaborador.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

42. A RODONORTE tem procedimentos claros em todas as áreas.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

43. A ACTUA tem procedimentos claros em todas as áreas.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

44. Os benefícios concedidos pela RODONORTE são compatíveis com os benefícios oferecidos por outras Empresas.

☐ concordo      ☐ concordo      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo

☐ totalmente      ☐ parcialmente      ☐      ☐ parcialmente  
☐ discordo totalmente

45. A estrutura de funcionamento da minha área de trabalho facilita a execução das atividades e obtenção dos resultados.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

46. Identifico nas lideranças de minha área a preocupação em treinar e desenvolver seus colaboradores.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

47. A RODONORTE está preocupada com a melhoria do clima de trabalho.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

72. Todos os colaboradores estão conscientizados de que a satisfação dos usuários é o principal objetivo da RODONORTE.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

48. O ambiente de trabalho da RODONORTE é muito bom.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

49. Gostaria de ter mais chances de progredir na RODONORTE.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

50. A ACTUA está oferecendo o apoio necessário a minha área.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

51. Percebo preocupação das lideranças em informar os colaboradores sobre os planos e objetivos da Empresa.

☐ concordo totalmente      ☐ concordo parcialmente      ☐ estou em dúvida      ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

52. Acho que a RODONORTE é bem administrada.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

53. Acredito na veracidade das informações que recebi do processo pela qual a RODONORTE está passando.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

54. Sou reconhecido pela dedicação que tenho com a RODONORTE.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

55. Sempre que tenho oportunidade transmito uma imagem positiva da RODONORTE para as pessoas de fora dela.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

56. Na minha área existe, realmente, respeito pelas pessoas.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

57. Acho que meu líder estimula o treinamento de seus liderados, mostrando-lhes claramente as vantagens de mais conhecimento/competência.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

58. Ambiciono trabalhar na RODONORTE enquanto me for possível.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

59. Os conflitos internos da minha área são bem administrados.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> discordo totalmente			

60. Acredito que os resultados desta pesquisa serão usados de maneira positiva pela direção da RODONORTE.

<input type="checkbox"/> concordo totalmente	<input type="checkbox"/> concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> estou em dúvida	<input type="checkbox"/> discordo parcialmente

☐ discordo totalmente

61. Sou atendido nos diversos serviços da área de Recursos Humanos.

☐ concordo totalmente     
 ☐ concordo parcialmente     
 ☐ estou em dúvida     
 ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

62. Eu sou sempre estimulado a oferecer sugestões e contribuições na minha área de trabalho.

☐ concordo totalmente     
 ☐ concordo parcialmente     
 ☐ estou em dúvida     
 ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

63. O negócio da RODONORTE “proporcionar ao usuário o prazer em viajar, com segurança e conforto.....”, está sendo bem observado pelos colaboradores.

☐ concordo totalmente     
 ☐ concordo parcialmente     
 ☐ estou em dúvida     
 ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

64. Eu pratico os cinco valores da RODONORTE no meu dia-a-dia.

☐ concordo totalmente     
 ☐ concordo parcialmente     
 ☐ estou em dúvida     
 ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente

65. As oito crenças da RODONORTE são bem entendidas pelos colaboradores.

☐ concordo totalmente     
 ☐ concordo parcialmente     
 ☐ estou em dúvida     
 ☐ discordo parcialmente  
☐ discordo totalmente



## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid de. *Rh.Com.* São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 4 ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

FACULDADES BOM JESUS. *Economia empresarial/ FAE Business School*. Curitiba : Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 70 p. (Coleção gestão empresarial, 2).

KARDEC, Alan e CARVALHO, Claudio. *Gestão Estratégica e Terceirização*. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

MANUAL de treinamento e desenvolvimento ABTD. (Coordenador: Gustavo G. Boog). São Paulo: MAKRON Books, 1994.

MONTEIRO, Carmem Dias, VENTURA, Elvira Cruvinel e CRUZ, Patrícia Nassif da. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v.1, n.8, p.69-80, primeiro trimestre 1999.

RESENDE, Ênio e BENAITER, Paulo R. *Gestão de Clima Organizacional: Uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas*. São Paulo. 1997.

REVISTA *HSM Management*. O Ambiente da Mudança. Número 11, ano 2, novembro-dezembro. 1998

ROBERT, B. Reich. Não seja um agente da mudança; seja um rebelde da mudança. *HSM Management*. Número 26, ano 5, maio-junho, 2001

RODONORTE – Impacto Econômico e Social. Ponta Grossa: Prospect, 2001.

SENGE, Peter. *Dança das Mudanças*. Editora Best Seller

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. (Orgs): Takeshy Tachizawa, João Benjamim da Cruz Júnior, José Antônio de Oliveira Rocha. – São Paulo: Atlas, 2001.

ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.